

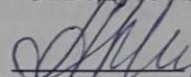
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«16» июня 2016 г.

## ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

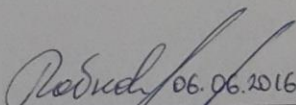
080507.65 "Менеджмент организации"

Формирование стратегии повышения конкурентоспособности  
предприятия сферы услуг

на материалах ООО «Линс-Интек»

Научный

руководитель

 06.06.2016  
подпись, дата

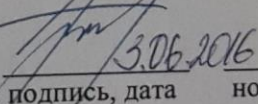
Доцент, канд.экон.наук

должность, ученая степень

К.Ю. Лобков

инициалы,  
фамилия

Выпускник

 3.06.2016  
подпись, дата

10-011263

номер зачетной книжки


МО-10-1

номер группы

А.Д. Горин

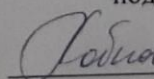
инициалы,  
фамилия

Консультант по разделам:  
Экономическая часть

 3.06.2016  
подпись, дата

Т. И. Берг

Нормоконтролер:

 06.06.2016  
подпись, дата

К.Ю. Лобков

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме дипломного проекта по теме «Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг ООО «Линс-Интек» 139 страниц содержит 19 рисунков и 57 таблиц, 40 источников литературы, 0 листов графического материала.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОНКУРЕНТЫ, КОНЦЕПЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА.

Объект анализа конкурентоспособности- ООО «Линс-Интек».

Цель анализа конкурентоспособности:

- анализ предпосылок формирования конкурентоспособности предприятия;
- разработка путей повышения конкурентоспособности предприятия.

В результате анализа и оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Линс-Интек» были рассмотрены составляющие конкурентоспособности предприятия, проведена интегральная оценка конкурентоспособности предприятия, рассмотрена концепция повышения конкурентоспособности предприятия.

В итоге был разработан проект повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Линс-Интек» и дано его экономическое обоснование.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	3
Глава 1	Теоретические и методические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия	5
1.1	«Конкурентоспособность фирмы» как научная экономическая и управленческая категория	5
1.2	Методические подходы к обоснованию стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг	20
	Заключение	105
	Список использованных источников	107

## ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение конкурентоспособности предприятия является одной из основных задач любого предприятия, действующего на том или ином рынке, ведь предприятий, которые выпускают аналогичную продукцию огромное количество. Между данными предприятиями идет серьезная конкурентная борьба. Выпуск конкурентоспособной, высококачественной продукции по приемлемой цене, предоставление услуг на высшем уровне по сравнению с конкурентами - главная задача любой фирмы. В современных условиях рынка успех хозяйствующего субъекта напрямую находится в зависимости от достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, обеспечивающих его стойкое рыночное положение, поэтому активное исследование и изучение конкурентоспособности предприятия чрезвычайно актуально в настоящее время.

Объектом исследования является предприятие ООО «Линс-Интек».

Предметом исследования является конкурентоспособность данного предприятия.

Целью данного дипломного проекта является разработка стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Линс-Интек».

Поставленная цель будет достигнута путем решения следующих задач:

— Изучить понятие «конкурентоспособность фирмы» и ее особенности в сфере услуг;

— Рассмотреть конкурентные стратегии предприятия и методики их формирования;

— Проанализировать предпосылки формирования конкурентоспособности предприятия и провести интегральную оценку конкурентоспособности предприятия;

— Рассмотреть концепцию повышения конкурентоспособности предприятия;



— Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия и осуществить его экономическое обоснование.

Теоретической основой дипломного проекта явились научные труды следующих авторов: Портера М., Азоева Г.Л., Воронова Д.С., Душенькиной Е.А., Инюхиной Е.В., Фатхутдинов Р.А., Максимовой И., Химич Ю.С., Яшина Н.С., Басовский Л.Е., Большов А.С., Бондаренко В.В., Бреслав Е., Вершигора Е.Е., Виханский О.С., Герчинова И.И., Глухов В., Гроув Э.С., Друкер П., Егоров Ю.Л., Ермаков В.В., Кабушкин Н.И., Кандалинцев В.Г., Мескон М.Х., Румянцева З.П., Сорокина М.В., Светульников С.Г., Сурин А.В., Федотов В.К., Фрейдин Е.В., Хендерсон Г.

Работа структурирована, состоит из введения, первой главы, которая рассказывает о теоретических и методических аспектах формирования конкурентоспособности предприятия. Вторая глава посвящена анализу предпосылок, формирующих конкурентоспособность предприятия. В третьей главе представлены пути повышения конкурентоспособности предприятия. В данной главе рассмотрена концепция повышения конкурентоспособности предприятия, а также разработан проект повышения конкурентоспособности предприятия и дано его экономическое обоснование.

Дипломный проект общим объемом 139 страниц содержит 19 рисунков и 57 таблиц, 40 источников литературы.

## Глава 1. Теоретические и методические основы формирования конкурентоспособности предприятия

### 1.1. «Конкурентоспособность фирмы» как научная экономическая категория

Трудности в достижении конкурентоспособности хозяйствующих субъектов не могут быть оптимально решены в отсутствии учета особенностей становления конкретной отрасли народного хозяйства. В розничной торговле потребительскими товарами за ряд последних лет усилилось соперничество, что собственно вызвано, как внутренними факторами становления торговли, так и активностью входа на отечественный рынок иностранных фирм. В данных условиях успех хозяйствующего субъекта напрямую находится в зависимости от достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, обеспечивающих его стойкое рыночное положение. Поэтому активное исследование и изучение конкурентоспособности чрезвычайно актуально в настоящее время.

Конкурентоспособность предполагает способность выдерживать конкуренцию в сопоставлении с подобными объектами на данном рынке. Под конкурентоспособностью Р.А. Фатхутдинов [104] подразумевает: «свойство объекта, которое возможно охарактеризовать степенью вероятного или настоящего удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, которые представлены на данном рынке». Конкурентоспособность — это способность определённого объекта или субъекта превосходить конкурентов в определенных заданных условиях.

Чтобы понять о каких условиях идет речь, проанализируем различные понятия и авторские подходы к категории «конкурентоспособность предприятия». В настоящее время, в экономической литературе возможно увидеть довольно разнородные определения конкурентоспособности предприятия. Разъяснением данного термина занимается достаточно большое

количество авторов и каждый из них за основу берет всевозможные нюансы поведения и результативности работы хозяйствующих субъектов в условиях конкурентной борьбы. Отличительные черты, которые берутся за основу авторами, можно положить в основу классификации подходов к определению термина «конкурентоспособность предприятия». Так, автор данного дипломного проекта выделил 5 подходов к определению термина «конкурентоспособность предприятия», а именно:

1.Определение конкурентоспособности предприятия на основе эффективности использования ресурсов и потенциала. Данный подход к определению термина «конкурентоспособность предприятия» используют различные авторы, такие как Воронов Д.С. и Криворотов В.В., М. Портер, А. Печенкин и В. Фомин, Сергеев И.В., Фигурнов Э.Б. и Донец Ю.Ю., Бутко Г.П. [11, 40, 81, 78, 22, 9].

2.Определение конкурентоспособности предприятия на основе степени удовлетворения общественной потребности. Данный подход к определению термина «конкурентоспособность предприятия» используют различные авторы, такие как Мескон М.Х. Аналогичные понятия данного термина дают Донцова Л.В., Ермолов М.О., Максимова И. [57, 23,25,43].

3.Определение конкурентоспособности предприятия на основе выпускаемого предприятием товара. Такое трактование термина «конкурентоспособность предприятия» используют различные авторы, такие как Азоев Г.Л., Фатхутдинов Р.А., Рубин Ю.Б., Самодуров Д.О., Кротков А.М. [1, 104, 86, 90, 41].

4.Определение конкурентоспособности предприятия на основе степени соответствия предлагаемых им объектов и требований потребителей. Данный подход к определению термина «конкурентоспособность предприятия» используют Чепурной И.П., Светуных С.Г. [107,91].

5.Определение конкурентоспособности предприятия на основе существования конкурентной борьбы, при наличии рыночных отношений.

Данный подход к определению термина «конкурентоспособность предприятия» используют Юданов А.Ю., Дулисова И.Л. [110,24].

Определения термина «конкурентоспособность предприятия», основанные на данных подходах, можно увидеть в таблице А.1 в приложении А.

В своей диссертации Инюхина Е.В. [31] под конкурентоспособностью предприятия подразумевает способность при наличествующих технологиях производить пользующуюся спросом продукцию, обеспечивая высокие характеристики финансово-хозяйственной работы компании (рентабельность, ликвидность и платежеспособность, финансовая устойчивость, высокие объемы реализации и темпы роста, оборачиваемость активов, собственного капитала и др.), а также создать основу для последующего становления производства с применением инноваций и новых технологий производства.

Химич Ю.С. [105] под конкурентоспособностью предприятия понимает настоящую и вероятную способности коммерческих предприятий в имеющихся место быть для них условиях конструировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам наиболее интересны для покупателя, чем товары их конкурентов. Исходя из убеждений Яшина Н.С. конкурентоспособность предприятия - это возможность и динамика его приспособления к условиям рыночной конкурентной борьбы [111]. Абалкин Л.И. описывает конкурентоспособность как свойство продукта, услуги, субъекта рыночных взаимоотношений выступать на рынке вровень с присутствующими подобными продуктами, услугам и хозяйствующими субъектами [44, 45].

Проанализировав выявленные направления и особенности определения конкурентоспособности предприятия различными учеными, автор согласен с мнением, что данная категория считается многофакторным понятием, хотя, считает необходимым четко сформулировать перечень оказывающих наибольшее влияние на него условий. Все перечисленные критерии являются существенными и важными, но в, тоже время необходимо определиться, какие

из них являются основополагающими, первичными, а какие вторичными, следствием первичных факторов. Помимо этого, большое количество характеристик делает определение путанным, препятствует увидеть экономическую сущность изучаемой категории.

Так, автор считает некорректным при определении изучаемого термина основываться в большей степени на конкурентоспособности товара, так как последняя категория может поменяться в короткий срок и считается частью стабильной конкурентоспособности предприятия, которая достигается на протяжении долгого периода. Такой же недочет имеют определения, сформированные на основе степени удовлетворения конкретных потребностей. Данный аспект может быть сформирован в течение краткосрочного периода, что не будет безусловным подтверждением конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе [109].

Ученые, которые настаивают на том, что конкурентоспособность проявляется в условиях конкурентной борьбы, при наличии рыночных взаимоотношений, несомненно, правы, хотя, исходя из убеждений автора, такой подход не раскрывает экономической сути изучаемой категории. Наиболее приемлемым автор считает определение конкурентоспособности предприятия на основе степени эффективности использования ресурсов и наличествующего потенциала, что позволяет производить конкурентоспособный продукт, отвечающий общественным потребностям, востребованность которого имеет место быть на рынке в условиях конкуренции.

Рассмотрев различные определения термина «конкурентоспособность предприятия», автор данного дипломного проекта предлагает уточнить данный термин следующим образом: конкурентоспособность предприятия - это итог его работы в условиях рыночной конкуренции, достигнутый за счет эффективности использования конкурентного потенциала на всех управленческих уровнях [109].

Далее необходимо разобраться в возможностях применения сформулированного определения конкурентоспособности предприятия в сфере услуг и в области розничной торговли. Для этого необходимо провести сравнительный анализ основных аспектов работы предприятий всевозможных сфер хозяйствования, с целью выявления особенности формирования их конкурентоспособности или же подтверждения универсальности подходов (таблица 1).

Обобщив и проанализировав данную информацию, можно говорить о специфике деятельности предприятий услуг розничной торговли. Так как вторая и третья глава данного дипломного проекта будет посвящена анализу деятельности предприятия, предоставляющего услугу розничной торговли, то необходимо выявить основные условия функционирования предприятий такой сферы хозяйствования. Для того, чтобы предприятие сферы услуг розничной торговли было конкурентоспособно, необходимо выполнение ряда условий, которые помогут выжить в конкурентной борьбе.

Условия функционирования субъектов сферы услуг розничной торговли в системе конкуренции:

- 1.Необходима высокая скорость реакции на изменение внешней среды.
- 2.Необходимо постоянное исследование потребителей.
- 3.Необходимо сегментировать и выбирать потребителей и географические рынки.
- 4.Необходимо четко позиционировать свою компанию.
- 5.Необходимо формировать и поддерживать оптимальную ассортиментную политику.
- 6.Необходимо грамотно управлять каналами распределения.
- 7.Необходимо установить эффективное взаимодействие с потребителями.

Сфера розничной торговли имеет специфику функционирования в системе конкуренции, которая заключается в том, что конкуренция идет уже не между самостоятельными независимыми компаниями, а между целыми системами

Таблица 1- Сравнительный анализ основных аспектов деятельности предприятий различных областей хозяйствования, определяющих конкурентоспособность предприятия, [109]

Основные аспекты деятельности	Сферы хозяйствования				
	производство	сфера услуг	Посреднические услуги		
			оптовая торговля	дистрибуция	розничная торговля
Продукт, предлагаемый рынку	Товар	Услуга	Услуга оптовой торговли: продажа товаров оптом	Дистрибьюторская услуга (реализация и продвижение товара, освоение регионального рынка)	Услуга розничной торговли (реализация товаров потребителю)
Потребитель продукта	Промышленное предприятие/ конечный потребитель (в зависимости от типа товара)	Предприятие/посредник/конечный потребитель (в зависимости от вида услуги)	Посредники/производители (в качестве покупателя)	Производитель (в качестве продавца) и предприятия оптовой и розничной торговли (в качестве посредников)	Конечный потребитель
Критерии конкурентоспособности товара/услуги	Технические характеристики товара (качество), цена, бренд	Качество услуги, материальная среда, контактный персонал, стоимость услуги, имидж предприятия	Ассортимент, уровень цен, качество складской и транспортной логистики, персонал	Взаимодействие: с производителем (количество дилеров, эффективность продвижения продукции, выполнение условий дистрибьюторского контракта); с посредниками (ассортимент дистрибьютора, уровень цен, скидки, складская и транспортная логистика, персонал, сервис)	График работы, Ассортимент, Уровень цен, Месторасположение предприятия, Персонал, Атмосфера покупки
Критерии, определяющие конкурентоспособность предприятия	Конкурентоспособность товара, эффективность производства	Конкурентоспособность услуги, эффективность использования ресурсов	Конкурентоспособность: услуги оптовой торговли, эффективность использования ресурсов	Конкурентоспособность дистрибьюторской услуги (на рынке дистрибьюторских контрактов и оптовых продаж), эффективность использования ресурсов	Конкурентоспособность услуги розничной торговли, эффективность использования ресурсов



централизованно управляемых сетей, которые сражаются между собой за снижение затрат и привлечение потребителей, поэтому нужно соблюдать все перечисленные выше условия для успешной деятельности на рынке.

Существует ряд субъектов, которые оценивают конкурентоспособность предприятия [99]. Данные субъекты представим ниже, на рисунке 1.



Рисунок 1– Субъекты, оценивающие конкурентоспособность предприятия

Так же рассмотрим подробнее оценку каждым субъектом в таблице 2.

Таблица 2- Анализ оценки конкурентоспособности предприятия различными субъектами, [101]

Субъект	Как оценивает конкурентоспособность предприятия
Потребители	Потребители оценивают конкурентоспособность фирмы, обращая внимание на то, какое положение занимает предприятие на конкретном рынке. Акцент делается на том, известно ли данное предприятие, как давно оно функционирует, какую долю занимает на рынке, какие гарантии предоставляет это предприятие и насколько доверяют данному предприятию иные потребители, а также каковы их отзывы о качестве выпускаемой им продукции.
Производители	Производитель оценивает предприятия как своих соперников, а значит главными характеристиками для него будут соотношение цены и качества выпускаемой продукции, а также насколько выпускаемая соперником продукция соответствует последним техническим, экологическим и прочим нормам и стандартам.
Инвесторы	Инвестор оценивает конкурентоспособность предприятия не только по рентабельности предприятия как целостной системы, но и аналогично по его экономическому положению, финансовой устойчивости (высокий уровень рентабельности, может быть, достигнут путем совершения прибыльных, но спекулятивных сделок, имеющий неприемлемо высокий уровень риска).
Государство	Государство оценивает насколько конкурентоспособно предприятие, обращая внимание на их роль в экономике: насколько продукция предприятия востребована и ценна, каковы объемы продаж. Чем выше уровень этих показателей, тем предприятие с точки зрения государства наиболее конкурентоспособно.
Международные организации	Международные организации оценивают насколько конкурентоспособно предприятие, работающее в иной стране делая акцент на технологиях

	производства, качестве изготавливаемой продукции. Составляют рейтинги предприятий, работающих в интересующей их отрасли.
--	--

Как видно из таблицы, каждый субъект оценивает конкурентоспособность предприятия с интересующей его точки зрения.

Далее рассмотрим модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера на рисунке 2.

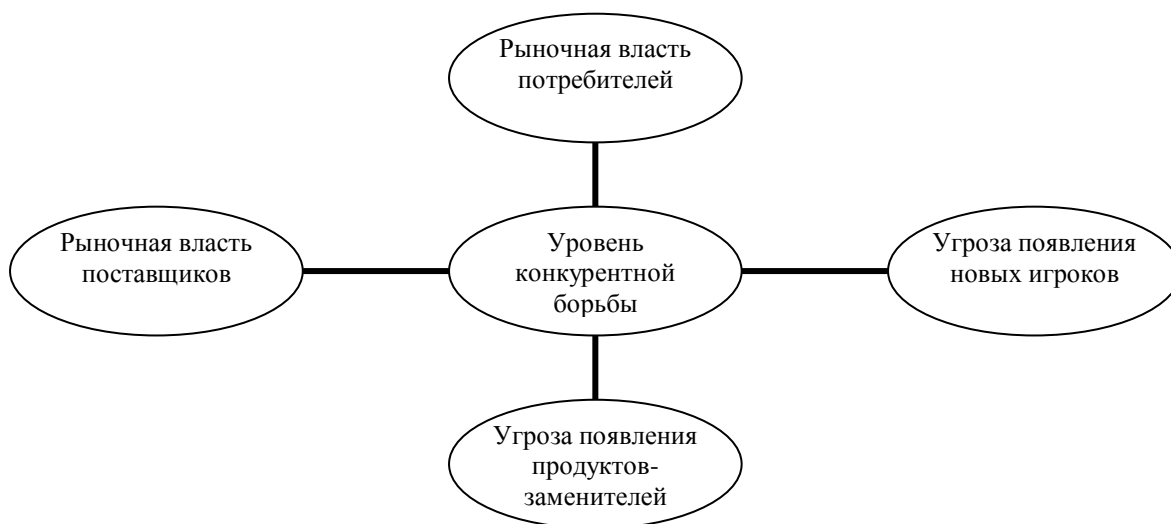


Рисунок 2- Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера, [68]

Рассмотрим каждую конкурентную силу модели применимо к сфере розничной торговли.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке так же подразумевает исследование тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию. Изучение данных факторов очень актуально в наше время.

Фактор—это основной ресурс, как на уровне производственной работы предприятия, так и в экономике, в общем; фактор – это движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на итог производственной, экономической деятельности.

Так, Душенькина Е.А. [108] под факторами конкурентоспособности подразумевает те явления и процессы производственно-хозяйственной работы предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают

изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в итоге перемены уровня конкурентоспособности предприятия.

Таблица 3- Применение конкурентных сил к сфере розничной торговли, [84]

Сила	Содержание
Угроза появления новых игроков	Угроза появления новых игроков для сферы розничной торговли может быть, как достаточно высокой, так и низкой. Обычно новые игроки приносят на рынок новейшие производственные мощности, новейшие технологии, новые ресурсы, что может стать серьезным потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, устанавливать новейшие стандарты работы для имеющихся на рынке игроков. Мощь воздействия новых игроков находится в зависимости от входных барьеров отрасли и скорости воздействия существующих игроков рынка. Когда барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия имеющихся в отрасли компаний высок, тогда воздействие новых претендентов на прибыль в отрасли станет наименьшим. Поэтому при работе с новыми игроками важно верно выстроить входные барьеры.
Рыночная власть потребителей	Потребительские товары нередко сталкиваются со слабой покупательной способностью, так как клиенты носят фрагментарный характер и слишком мало влияют на цену и продукты. Впрочем, если рассматривать покупателей потребительских товаров в розничной торговле, то фирмы сталкиваются с довольно сильной покупательной способностью. Некоторые розничные торговцы, готовы вести переговоры с поставщиками, чтобы настоятельно требовать невысокие закупочные цены за счет огромного объема закупочного товара. Вывод: Некоторые компании имеют сильную покупательскую власть, чтобы диктовать собственные условия при ведении переговоров с поставщиками.
Рыночная власть поставщиков	Более чем вероятно, что потребительские товары различных компаний сталкиваются с такой силой предложения и условиями поставщиков, вследствие чего смена поставщика может оказаться достаточно дорогостоящим действием. С другой стороны, поставщики, которые делают огромное количество бизнес – предложений, имеют все шансы сделать исключение для своих клиентов. И все же, рыночная власть для поставщиков и их клиентов, скорее всего, будет нести ограниченный характер. Вывод: Ограниченная мощность поставщика.
Угроза появления товаров-заменителей	Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения увеличения цен. Традиционно товары-заменители оказывают воздействие на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек снижает рентабельность фирм. Пока игроки рынка не сумеют повысить качество продукции и дифференцировать собственный товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место низкая прибыль и ограниченный рост рынка.
Уровень конкурентной борьбы	Потребители могут наслаждаться множеством разнообразия товаров. Хотя большинство потребителей имеют свои привычки, привязанности и предпочитают приобретать только определенные марки, издержки переключения могут быть очень низкие. Это ничего не стоит для потребителя, они могут без особых проблем выбрать другой вариант у конкурента по подобной цене. Это в свою очередь, создает довольно конкурентоспособную отрасль.

Существуют различные подходы к классификации факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Автором данного дипломного проекта предложена классификация факторов, которая представлена ниже, на рисунке 3.

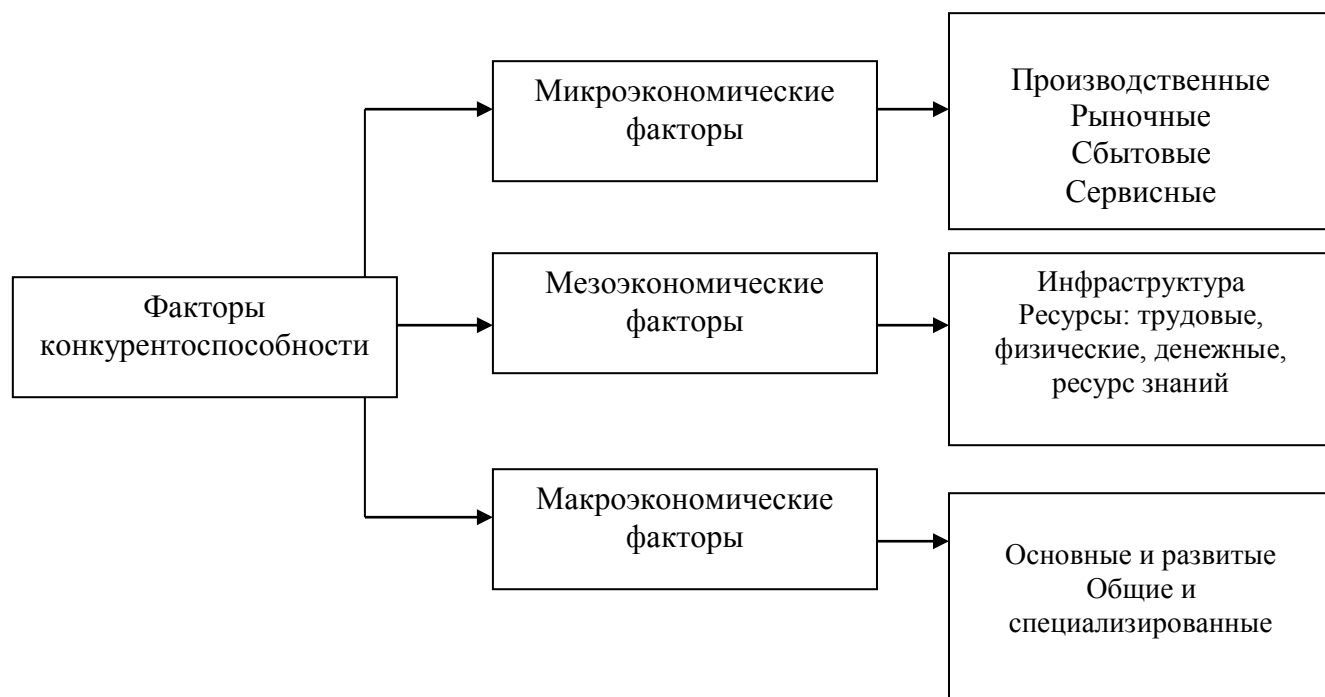
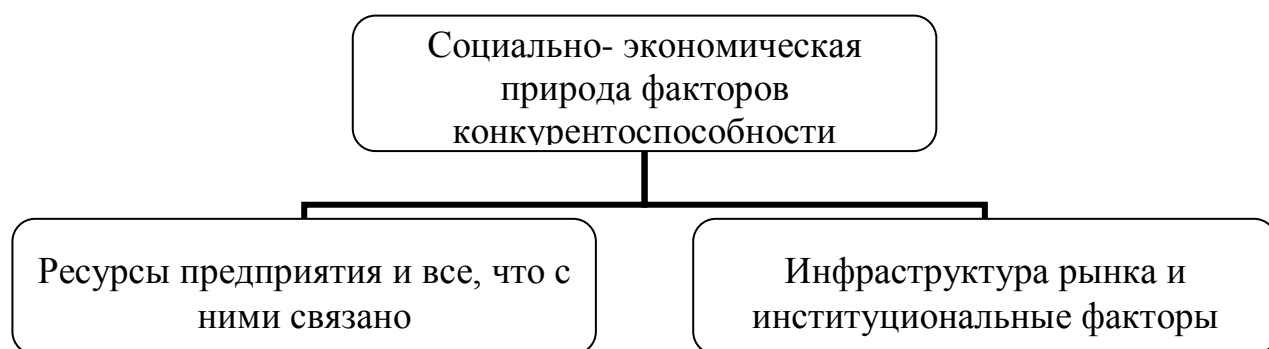


Рисунок 3- Факторы конкурентоспособности

Далее рассмотрим представленные факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия.

Майкл Портер [102] напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и отрасли, он представляет в виде больших групп, которые представлены на рисунке 4.



## Рисунок 4- Социально-экономическая природа факторов конкурентоспособности

Рассмотрим содержание представленных факторов ниже, в таблице 4.

Таблица 4- Содержание социально-экономических факторов конкурентоспособности, [102]

Фактор	Содержание
Ресурсы	<p>1.Людские ресурсы — количество, квалификация и стоимость рабочей силы.</p> <p>2.Физические ресурсы — количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий: климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.</p> <p>3.Ресурс знаний — сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.</p> <p>4.Денежные ресурсы — количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.</p>
Инфраструктура	<p>Инфраструктура — тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, оказывающее влияние на характер конкуренции: транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.</p>

Макроэкономические факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые. Данные факторы представлены на рисунке 5.

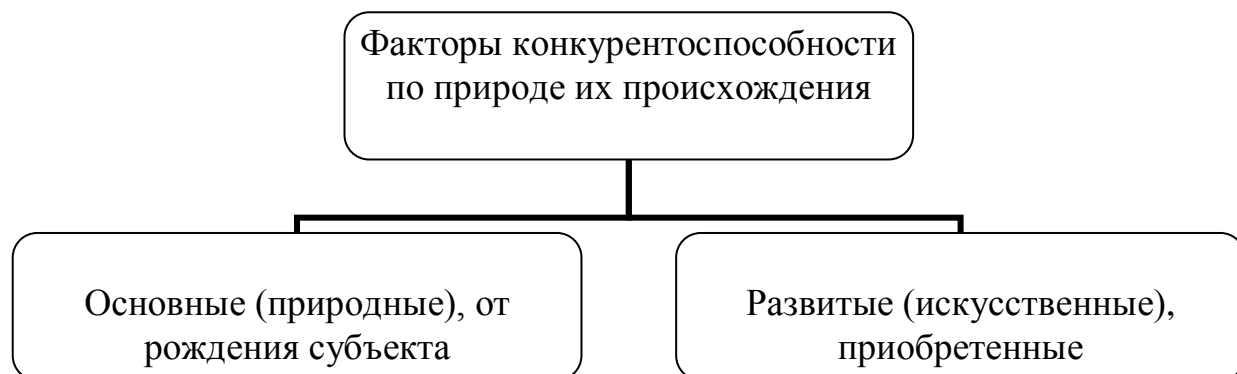


Рисунок 5- Факторы конкурентоспособности в зависимости от  
происхождения

Рассмотрим подробнее каждый фактор ниже, в таблице 5.

Таблица 5- Факторы конкурентоспособности в зависимости от происхождения,  
[102]

Фактор	Содержание
Основные (природные)	Это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал.
Развитые (искусственные)	Это современная инфраструктура обмена информацией. Высококвалифицированные кадры (профессионалы с высшим образованием, специалисты в области ПК) и исследовательские отделы университетов, занятые сложными высокотехнологичными дисциплинами.

Деление факторов на основные и развитые считается условным. Основные факторы существуют объективно либо для их создания понадобятся незначительные государственные и частные инвестиции. Как правило, создаваемое ими превосходство нестойко, а прибыль от использования низкая. Особое значение они имеют для добывающих отраслей, связанных с сельским и лесным хозяйством, и отраслей, применяющих, в большинстве случаев, стандартизированную и малоквалифицированную рабочую силу.

Существенно большее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятия имеют развитые факторы как факторы наиболее высокого порядка. Для их становления необходимы существенные, нередко длительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. Кроме того, важное условие создания развитых факторов — использование высококвалифицированных кадров и высоких технологий.

Спецификой развитых факторов будет то, что, в большинстве случаев, их нелегко приобрести на мировом рынке. В то же время, они считаются неременным условием инновационной работы компании. Успехи предприятий многих стран мира напрямую связаны с солидной научной базой и наличием высококвалифицированных профессионалов [102].

Развитые факторы зачастую строятся на базе основных факторов, которые, не являясь надежным источником конкурентного преимущества предприятия, вместе с этим, обязаны быть довольно высококачественными, чтобы на их базе можно было создать родственные развитые факторы.

Другим признаком деления факторов является степень их специализации. В соответствии с этим все факторы, по мнению М. Портера делятся на два вида, представленных на рисунке 6, а именно: общие и специализированные.

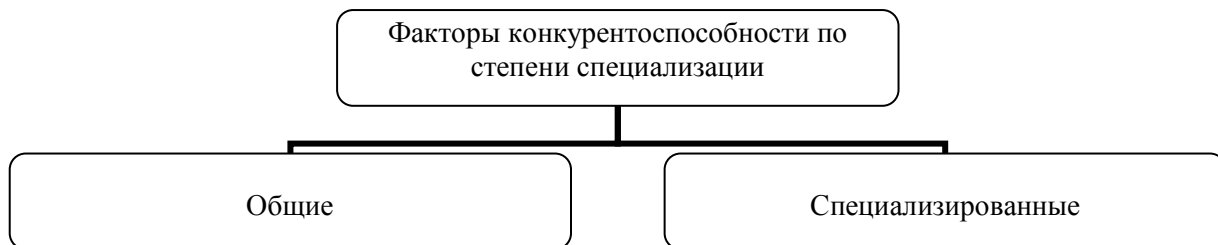


Рисунок 6- Факторы конкурентоспособности по специализации

Рассмотрим подробнее факторы, представленные на рисунке 6 ниже, в таблице 6.

Таблица 6- Факторы конкурентоспособности в зависимости от степени специализации, [102]

Фактор	Содержание
Общие	Общие факторы, к которым М. Портер относит систему автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием, имеют все шансы быть применены в широком спектре отраслей. Как правило, в большинстве случаев, они дают конкурентные преимущества ограниченного характера.
Специализированные	Специализированные факторы — это узкоспециализированный персонал, своеобразная инфраструктура, базы данных в конкретных отраслях знания. Примером служит разрабатываемое по контракту специализированное программное обеспечение, а не стандартные пакеты программ единого назначения.

Микроэкономические факторы в зависимости от стадии жизненного цикла, на которой они проявляются, можно разделить на производственные, рыночные, сбытовые и сервисные факторы. Рассмотрим подробнее данные факторы.

— Производственные факторы

Производственные факторы включают в себя факторы формирующие качество продукции; цену продукции; управляющие.



В связи с приоритетностью качества как слагаемого конкурентоспособности основными следует признать факторы, оказывающие большое влияние на качество продукции на стадии производства. К ним относятся сырье, технология, конструкция.

К ценообразующим факторам следует отнести стоимость сырья, трудоемкость технологического цикла, сложность конструкции, объем производства, прибыль, отчисления и др.

Управленческие факторы позволяют эффективно использовать качество и цены.

#### — Рыночные факторы

Оценка по характеристикам, лежащим в основе рыночных факторов, позволяет получить ответ на вопрос: как рынок воспримет конкретный товар? Частичный ответ на данный вопрос производитель обязан дать еще на стадии проектирования нового товара. Потребность в оценке рыночных возможностей возникает уже при освоении производства новой продукции, созданной для конкретного рынка и при поиске новых рынков сбыта.

К рыночным факторам можно отнести такие факторы, как: острота конкуренции, ускоренный рост емкости рынка, рыночная новизна, устойчивость и перспективность рынка, подготовленность рынка, патентно-правовые показатели [42].

#### — Сбытовые факторы

Сбытовые факторы непосредственно оказывают большое влияние на конкурентоспособность услуги и опосредствованно, через сервисные факторы, - на конкурентоспособность товаров.

В реализации сбытовых факторов важное значение имеет «подкрепление товара» - материальные и нематериальные средства, предназначенные для стимулирования сбыта товара путем предоставления и (или) разъяснения определенных выгод. В зависимости от применяемых средств и характера выгоды распознают экономическое, организационное и информационное подкрепление [69].

Американской компанией было предложено три сбытовых фактора: увязка новой продукции с ассортиментом выпускаемой продукции; создание разветвленной дилерской сети; рекламное обеспечение. Представленный перечень дополняется еще тремя факторам, а именно: формой расчета с поставщиком; транспортабельностью товара; надежностью поставки.

Стоит отметить, что серьезным сбытовым фактором, оказывающим значительное влияние на цену, является звенность движения, то есть число посреднических организаций на пути от изготовителя (или таможни) до магазина.

#### — Сервисные факторы

Сервисные факторы срабатывают на стадии обращения и предусматриваются в деятельности как организаций-изготовителей, оказывающих сервисные услуги, так и предприятий сферы бытовых услуг.

В формировании конкурентоспособности товаров большую роль играют услуги организаций розничной торговли. Они оказываются на этапах предпродажного и послепродажного обслуживания.

К факторам, действующим на стадии предпродажного обслуживания, относятся: условия приобретения товара и форма его оплаты; демонстрация сложно-технического товара в действии и предоставление покупателю возможности продегустировать продукт; подбор товара отталкиваясь от индивидуальных особенностей покупателя [69].

На стадии послепродажного обслуживания в качестве факторов конкурентоспособности выступают наличие и качество следующих услуг: упаковка, доставка и установка купленных товаров; организация технического обслуживания в гарантийный и послегарантийный периоды.[69]

Следует отметить, что наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

Конкурентоспособность предприятия в целом определяют следующие показатели, которые представлены на рисунке 7.



Рисунок 7– Показатели, определяющие конкурентоспособность предприятия.

Показатели, определяющие конкурентоспособность предприятия рассмотрены подробно в таблице Б.1 в приложении Б.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать ряд выводов:

1. Конкурентоспособность является динамическим показателем, изменение которого зависит от различных как внешних, так и внутренних факторов.

2. Конкурентоспособность предприятия является относительной категорией, базой для сравнения выступает основной конкурент или эталон.

Специфика экономической категории «конкурентоспособность предприятия» требует особого управленческого подхода, который заключается, в первую очередь, в адаптированной методике оценки конкурентоспособности предприятия, которая даст возможность предусматривать специфику деятельности фирмы и получать достоверные результаты.

## 1.2. Методические подходы к обоснованию стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг

Изучение методов оценки конкурентоспособности предприятия, будучи базой для формирования стратегии ее повышения, в настоящее время

чрезвычайно актуально, ведь проблема анализа конкурентоспособности предприятия считается довольно сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из большого числа самых всевозможных факторов. Однако данная оценка необходима каждому предприятию для того, чтобы осуществлять следующие мероприятия, такие как:

- разработка ключевых направлений для создания и производства продукции, которая будет пользоваться спросом;
- оценка перспективы реализации конкретных видов изделий и формирование номенклатуры;
- установление цен на продукцию и т. д.

В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособности обуславливается многообразием различных подходов к ее оценке [55]. Из числа основных методов анализа конкурентоспособности предприятия в экономической литературе выделяются следующие методы, представленные на рисунке 8.

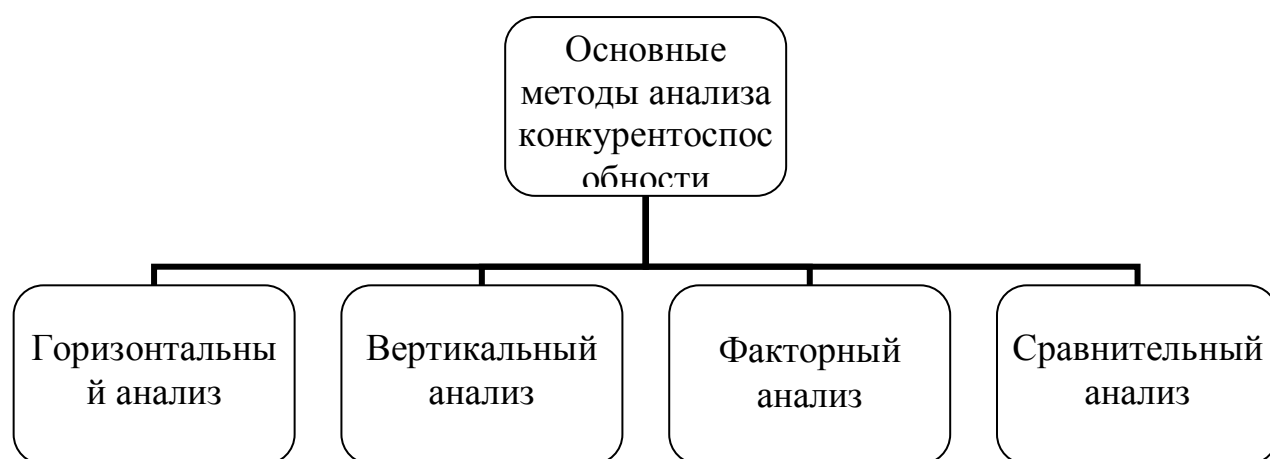


Рисунок 8- Основные метода анализа конкурентоспособности предприятия

У каждого из приведенных методов имеется своя область применения. Так, например, горизонтальный анализ чаще всего используется для пояснения тенденциозности развития экономического субъекта, а вертикальный- в случае более глубокого исследования управленческих и экономических проблем с последующей тщательной детализацией.

Обычно в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия (рисунок 9).



Рисунок 9- Методы оценки конкурентоспособности предприятия

— Матричный метод

Отдельную группу методов для оценки конкурентоспособности предприятий составляют матричные методы, рассматривающие процессы конкуренции в динамике. Основой данной группы методов является концепция жизненного цикла товара и технологии (четыре стадии: внедрение, рост, насыщение и спад). На каждом этапе изготовитель имеет возможность реализовать товар в определенных масштабах, что объективно отражается в занимаемой доле на рынке и в динамике продаж [55].

Самые известные матричные модели, по которым можно оценить конкурентоспособность предприятия и их суть, представлены в таблице В.1 в приложении В.

— Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия [28]

Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия с позиции качества выпускаемой продукции, возможно, выделить в самостоятельную группу. Данный подход подразумевает сопоставление и сравнение продукции

анализируемого производителя с аналогичной продукцией фирмы-конкурента. Как правило, сравнение осуществляют на основе сопоставления ряда определенных конкретных параметров анализируемых изделий. Данный подход к оценке конкурентоспособности предприятия по своему содержанию довольно близок к оценке конкурентоспособности продукции. Основным условием повышения конкурентоспособности предприятия в рамках данного подхода считается эффективная деятельность в области технологии производства, качества и маркетинга.

Данные методы рассмотрены в таблице Г.1 в приложении Г.

— Метод экспертных оценок

Данный метод базируется на обобщении мнений специалистов-экспертов о возможностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на познаниях и опыте эксперта, дают в ряде всевозможных случаев достаточно четкие оценки. Сущность экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием итогов.

— Графические методы

Так же конкурентоспособность предприятия, возможно, оценить посредством графических методов. В данную группу методов можно отнести метод профилей и отображение различных ситуаций с помощью графика. В основном анализ конкурентоспособности при помощи графических методов сводится к построению многоугольника или же радара конкурентоспособности.

Более подробно графические методы оценки конкурентоспособности предприятия рассмотрены в таблице Д.1 в приложении Д.

— Комплексные методы

Оценка конкурентоспособности предприятия с помощью подобных методов осуществляется на основе выделения текущей и вероятной конкурентоспособности предприятия. Как правило, текущая конкурентоспособность определяется на основании оценки

конкурентоспособности продукции предприятия, а вероятная – по аналогии с методами, которые основаны на теории эффективной конкуренции [65].

— Аналитические методы

Для оценки конкурентоспособности предприятия можно выделить группу аналитических методов. К данной группе отнесены методики, основанные на анализе всевозможных показателей, которые определяют уровень конкурентоспособности только косвенным путем, и могут не иметь четкого порядка расчета и сводиться к сопоставлениям, сравнениям необходимости исследователя без помощи кого-либо интерпретировать итоги.

Более подробно аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в таблице Е.1 в приложении Е.

— Методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на теории эффективной конкуренции

Отдельную группу методов для оценки конкурентоспособности предприятия составляют методы, которые основаны на теории эффективной конкуренции, которая была выдвинута американским экономистом Дж. Б. Кларком в противовес теории А. Маршала. В центре теории эффективной конкуренции находится разработка критерия для имеющегося уровня конкуренции предприятия, достаточного для наличествующего уровня конкуренции предприятия, достаточного для поддержания и укрепления эффективности хозяйственной деятельности. Значимой чертой данного подхода считается возможность привязки конкурентоспособности предприятия к конкретным временным промежуткам. Это дает возможность рассматривать динамику реальных рыночных процессов как функцию или, как бы то ни было – во взаимосвязи с переменами самой характеристики конкурентоспособности.

Более подробно методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на теории эффективной конкуренции, рассмотрены в таблице Ж.1 в приложении Ж.

— Методы на основе расчета интегрального показателя



Параметрические методы, которые базируются на расчете интегрального коэффициента конкурентоспособности, позволяют характеризовать либо товар, который производит организация, и распространяют полученный результат на нее саму, либо деятельность предприятия комплексно при помощи ряда характеристик [65].

Более подробно методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на расчете интегрального показателя представлены в таблице И.1 в приложении И.

— Оценка конкурентоспособности предприятия на основе обще-  
финансовых коэффициентов

Так же для расчета конкурентоспособности фирмы необходимо учесть обще-финансовые коэффициенты. Обще-финансовые коэффициенты рассчитываются на основе изучения и анализа баланса фирмы за отчетный период. В практике анализа результатов деятельности фирмы используется сводная таблица финансовых показателей, которая включает в себя коэффициенты ликвидности, коэффициенты устойчивости, коэффициенты деловой активности, коэффициенты доходности и т.д.

Каждая из приведенных методик имеет как недостатки, так и положительные моменты. Характеристика данных методик представлена в таблице К.1 в приложении К. Так же в работе приведены методика конкурентоспособности предприятия, предложенная С.В. Цветковым (таблица Л.1 в приложении Л [72]) и методика оценки конкурентоспособности предприятия, опубликованную в журнале «Маркетинг в России и за рубежом» Белоусовым В.Л. [77]. Суть последней методики заключается в том, что по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков и их секторов критерии конкурентоспособности объединяются по определенным элементам комплекса маркетинга, таким как: цена, продукт, продвижение, доведение до потребителей. Более подробно, данная методика рассмотрена в таблице М.1 в приложении М.

Так же для расчета конкурентоспособности фирмы можно ограничиться оценкой структуры баланса по следующим коэффициентам:

— Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ):

$$КТЛ = \frac{ОбА}{КДО} \quad (1)$$

где ОбА - оборотные активы ((строка 290)- (строка 230));

КДО - краткосрочные долговые обязательства ((строка 690)- (строка 640)- (строка 650)).

— Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС):

$$КОСС = \frac{СОС}{ОбА} \quad (2)$$

где СОС - размер собственных оборотных средств;

ОбА - оборотные активы.

Таким образом, полная формула расчета конкурентоспособности фирмы будет следующей:

$$КФ = K_{\Sigma} \times КТЛ \times КОСС \quad (3)$$

Автором еще одной методики оценки конкурентоспособности предприятия является Целикова Л.В. [106], которая предложила интегральную оценку конкурентоспособности предприятия:

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2} \quad (4)$$

где  $R_{ij}$ - уровень конкурентоспособности продукции рассматриваемого субъекта рынка и других  $j$ -х конкурентов;

$A_1, A_2 \dots$ - единичные показатели оценки конкурентоспособности продукции рассматриваемого субъекта рынка и других анализируемых  $j$ -х конкурентов.

Как следует из формулы 4, самую высокую конкурентоспособность имеет тот хозяйствующий субъект рынка (и выпускаемая им продукция), который имеет суммарный результат по всем однонаправленным показателям выше, чем

у всех остальных. Данная методика определяет конкурентоспособность по максимальному удалению от начала координат.

Полученный результат соотносится с полученным эталоном или же результатом конкурента (если он имеется). Такое отношение должно находиться в интервале от 0 до 1.

По специально разработанной шкале могут определять уровень конкурентоспособность товара.

Для оценки конкурентоспособности предприятия разработан специальный алгоритм, который представлен ниже, на рисунке 10.

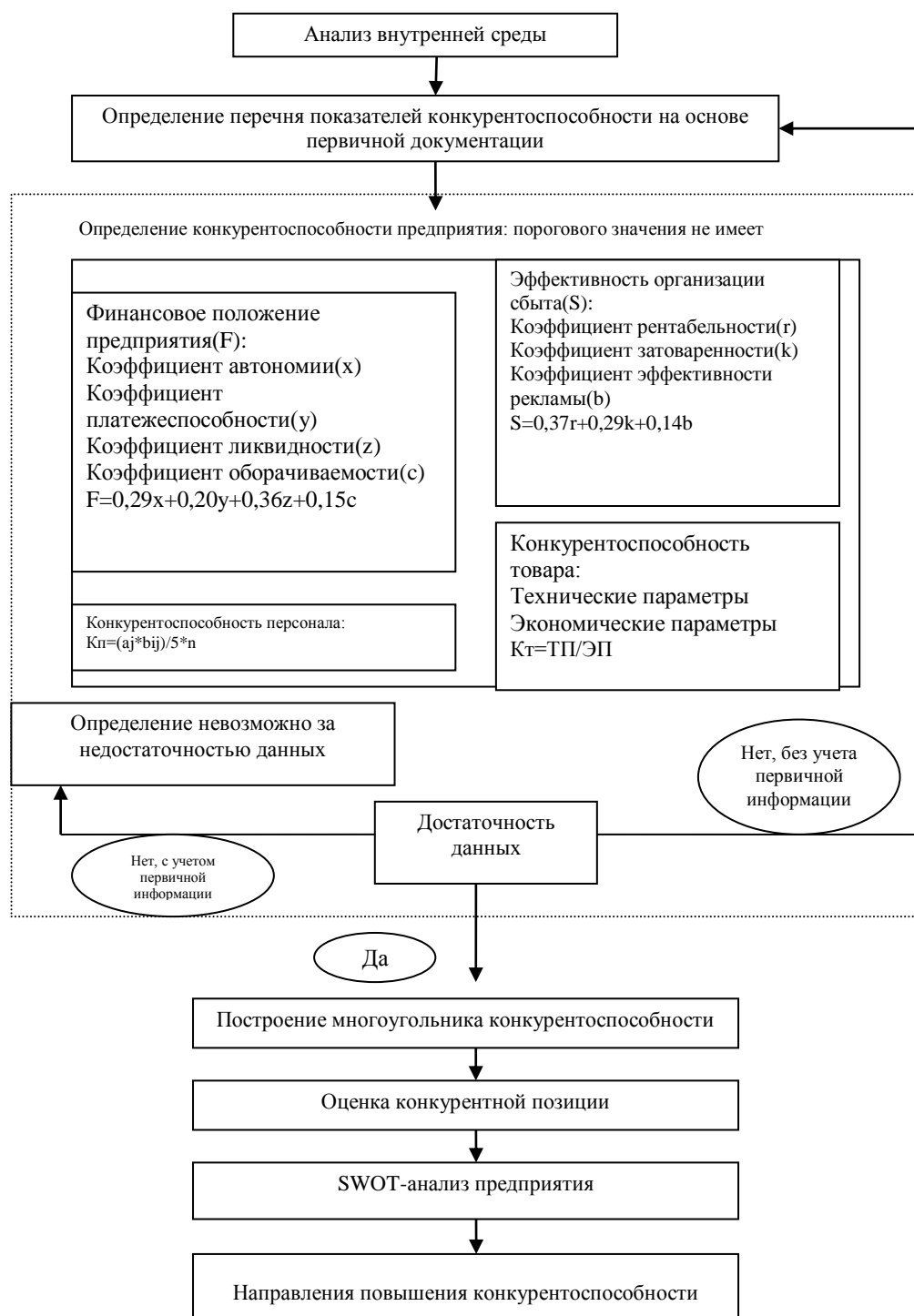


Рисунок 10- Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия

На последнем этапе предлагается разработка стратегий повышения конкурентоспособности предприятия в рамках существующих конкурентных стратегий. Конкурентная стратегия компании включает в себя деловые подходы и инициативы, которые она применяет для привлечения как можно большего числа потребителей, для противодействия конкурентному давлению и

закрепления своих рыночных позиций [33]. Конкурентная стратегия - это комплексный план действий предприятия на рынке, разработанный для защиты своих позиций относительно фирм-конкурентов.

В настоящее время существуют различные подходы к классификации конкурентных стратегий предприятия. В данном дипломном проекте будут рассмотрены конкурентные стратегии предприятия разных авторов (приложение Н).

Рассмотрев классификации конкурентных стратегий различных авторов, можно сделать вывод, что предприятие должно серьезно подойти к выбору той или иной конкурентной стратегии, ведь от этого напрямую зависит, какие методы будут использоваться для привлечения новых и удержания старых потребителей, каким образом будет вестись конкурентная борьба и произойдет ли укрепление позиций предприятия на рынке.

В целом, по первой главе дипломного проекта можно сделать ряд выводов:

1. Конкурентоспособность является достаточно динамическим показателем, изменение которого зависит от различных как внешних, так и внутренних факторов.

2. Конкурентоспособность предприятия является относительной категорией, базой для сравнения выступает основной конкурент или эталон.

3. На сегодняшний день универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия не существует. Необходимо применять различные методы оценки конкурентоспособности предприятия, ведь это позволит получить необходимую базовую информацию для разработки путей повышения конкурентоспособности предприятия.

4. Каждому предприятию необходимо придерживаться определенной конкурентной стратегии для достижения успеха на рынке, победы в конкурентной борьбе.

В следующей главе дипломного проекта проанализируем предпосылки формирования конкурентоспособности предприятия ООО «Линс-Интек».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для успешного функционирования на рынке каждому предприятию просто необходимо периодически проводить анализ и оценку конкурентоспособности предприятия.

В данном дипломном проекте была проведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Линс-Интек».

ООО «Линс-Интек» это сеть магазинов «Рыболовная академия», которая работает на рынке Красноярского края с 2003 года.

На сегодняшний день сеть под названием «Рыболовная академия» насчитывает два крупных розничных магазина. «Рыболовная Академия» является официальным дилером компании "Suzuki Marine" (лодочные моторы) на территории Красноярского края, официальным дилером лодок "Solar", "Wellboat", "Салют", "Волжанка", а так же представляет на территории Красноярского края якорные лебедки STRONGER российской сборки.

Благодаря проведенной в данном дипломном проекте оценке конкурентоспособности предприятия ООО «Линс-Интек» можно сделать ряд выводов:

1. Конкурентоспособность является достаточно динамическим показателем, изменение которого зависит от различных как внешних, так и внутренних факторов. Так же, конкурентоспособность предприятия является относительной категорией, базой для сравнения выступает основной конкурент или эталон. На сегодняшний день универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия не существует. Необходимо применять различные методы оценки конкурентоспособности предприятия, ведь это позволит получить необходимую базовую информацию для разработки путей повышения конкурентоспособности предприятия. Каждому предприятию необходимо придерживаться определенной конкурентной стратегии для достижения успеха на рынке, победы в конкурентной борьбе.

2. Проанализировав организационно-экономическую характеристику предприятия, автор данного дипломного проекта пришел к выводу, что организационная структура предприятия построена эффективно, дублирование работ не происходит, и каждый элемент структуры выполняет свою задачу на своем рабочем месте. Полученные показатели финансово-экономической деятельности свидетельствуют о положительной работе предприятия в целом.

3. Проанализировав конкурентоспособность услуги предприятия ООО «Линс-Интек», выяснилось, что конкурентоспособность услуги понизилась за год с 0,77 до 0,74 и при этом среди услуг конкурентов, конкурентоспособнее оказались услуги предприятия ООО «Линс-Интек».

4. Рассмотрев сбытовую политику предприятия, выяснилось, что сбытовая политика предприятия достаточно эффективна. Так, в 2015 году товара реализовано было на 142285 тыс.руб., что на 9,5% больше предыдущего. Персонал предприятия высококвалифицированный, обладает высокими показателями конкурентоспособности.

5. Что касается финансового состояния предприятия, то его можно оценить, как стабильное, предприятие эффективно использует свои финансовые ресурсы, вовремя расплачиваться по своим обязательствам.

6. После оценки конкурентоспособности предприятия выяснилось, что данный показатель достаточно высок и за год увеличился с 0,78 до 0,82. Согласно шкале, разработанной И. Ансоффом, уровень конкурентоспособности предприятия ООО «Линс-Интек» в 2015 году определяется как высокий уровень конкурентоспособности предприятия.

7. Для предприятия ООО «Линс-Интек» была разработана концепция повышения конкурентоспособности предприятия, и выбрана конкурентная стратегия, такая как «стратегия дифференциации». Так же были разработаны мероприятия ФОССТИС, которые позволят предприятию увеличить прибыль ориентировочно на 9 % в год, привлечь новых потребителей и удержать старых.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев, Г.Л. Анализ деятельности конкурентов: учебное пособие / Г.Л. Азоев. - Москва: ГАУ, 1995.- 75 с.
2. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – Москва : НОВОСТИ, 2000.- 256 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996.- 142 с.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 620 с.
5. Большов А.С. Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большов, В.И. Михайлов. - 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 416 с..
6. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие/ В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина.- Москва: КНОРУС, 2014.-232 с.
7. Бреслав Е. 7 нот бизнеса: Настольная книга руководителя / Е. Бреслав, И. Голуба.- Москва: Эксмо, 2012.- 576 с.
8. Бутко, Г.П. Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности / Г.П. Бутко // Технологии качества жизни. —2001. — №1. — С. 45—69.
9. Воронов, А.А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия / А.А. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 4(36). — С. 44—51.
10. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 283с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – Москва: Гардарика, 2015. – 528 с.
12. Герчинова И.И. Менеджмент: учебник для вузов / И.И. Герчинова. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: ЮНИТИ-Дана, 2014. – 304 с.

13. Глухов В. Основы менеджмента / В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 426 с.
14. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент: пер с англ / Э.С. Гроув. – Москва: Филин, 2013. – 280 с.
15. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2014. – 96с.
16. Донец, Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Ю.Ю. Донец.- Киев: Знание, 1998. — 123 с.
17. Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. - Москва: Дело и сервис, 1999. — 304с.
18. Дулисова, И.Л. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара [Электронный ресурс] / И.Л. Дулисова. — Режим доступа: [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru).
19. Егоров Ю.Л. Исследование систем управления: учеб. пособие / Ю.Л. Егоров. – Москва: Экзамен, 2015. – 492 с.
20. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Изд-во Московского психолого-социального ин-та, 2015. – 208 с.
21. Инюхина, Е.В. Оценка конкурентоспособности отраслевых и региональных социально-экономических систем как инструмент формирования промышленной политики [Электронный ресурс] / Е.В. Инюхина - Режим доступа: <http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/2311/1994/1/Ilyxina.pdf>
22. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Москва: КНОРУС, 2014. 504 с.
23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2013. – 336с.
24. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие / В.Г. Кандалинцев. – Москва: КноРус, 2014. – 224с.

25. Короткова, Т.Л. Коммерческая деятельность: учебник / Т.Л. Короткова, под ред. Н.К.Моисеевой. —Москва: Финансы и статистика, 2007. — 416 с.
26. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. —2004. —№ 6. — С. 19-24.
27. Мескон М.Х Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Инфра-М, 2012. – 540 с.
28. Мескон, М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 1993.- 701 с.
29. Максимова, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 1996. - № 3.- С 33-39.
30. Портер, М. Конкурентное преимущество; как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / Майкл Е. Портер.- Москва: Альпина Бизнес Бук, 2005.- 715 с.
31. Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник / Ю.Б. Рубин – Москва: Маркет ДС, 2006.
32. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – Москва: Инфра-М, 2013. – 304 с.
33. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 528 с.
34. Самодуров, Д. О. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала / Автореферат дисс. на соиск. уч. ст. канд. экон. Наук / Д.О. Самодуров. Санкт-Петербург, 2000. - С. 18.
35. Светульников, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светульников, А.А. Литвинов.- Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2000.- 256 с.
36. Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 368с.

37. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 326с.
38. Федотов Д.К. Комплексный подход к управлению рисками / Д.К. Федотов // Финансовый бизнес. – 2015. - № 5. – С. 70 – 75.
39. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва: Омега-Л, 2014. – 367 с.
40. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон – Санкт-Петербург.: Питер, 2014. – 880с.

